ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΟΤΗΤΑ:

Η Ηγεσία στις Υπηρεσίες Υγείας

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΣ:

Γαβριήλ Ιορδάνογλου,

Διευθυντής Ομίλου ΣΒΙΕ

Σύμβουλος Επιχειρήσεων

Αθήνα, Ιούλιος 2010

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ηγεσία από πολύ νωρίς έχει απασχολήσει ένα σημαντικό αριθμό επιστημών μεταξύ των οποίων οι πιο σημαντικές είναι η Ιστορία, η Κοινωνιολογία, η Ψυχολογία, η Πολιτική Επιστήμη και η Φιλοσοφία.

Για την Διοικητική Επιστήμη, η ηγεσία αποτελεί το ζήτημα που έχει ερευνηθεί και συζητηθεί θεωρητικά όσο κανένα άλλο. Για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, η ηγεσία αποτελεί ένα παράγοντα – κλειδί αφού προσδιορίζει τη συμπεριφορά και το βαθμό αξιοποίησης της δυναμικότητας των εργαζομένων και κατά συνέπεια την λειτουργία και ανάπτυξή τους. Ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η στελέχωση και ο έλεγχος είναι απαραίτητες λειτουργίες για την αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης, όμως από μόνες τους, χωρίς δηλαδή τη λειτουργία της ηγεσίας, δεν είναι ικανές.

Αξίζει να παραθέσουμε ένα κείμενο που έχει γράψει ο Κολοκοτρώνης και αναφέρεται στον τρόπο άσκησης ηγεσίας στην Ελλάδα, όπως αυτός την είχε βιώσει:
«Η αρχηγία ενός στρατεύματος ελληνικού ήταν μία τυραννία, διατί έκαμνε και τον αρχηγό, και τον κριτή, και τον φροντιστή και να του φεύγουν κάθε μέρα και πάλιν να έρχωνται, να βαστάει ένα στρατόπεδο με ψέμματα, με καλακείαις, με παραμύθια, να του λείπουν και ζωοτροφίαις και πολεμοφόδια και να μην ακούν και να φωνάζη ο αρχηγός, ενώ εις την Ευρώπην, ο αρχηστράτηγος διατάττει τους στρατηγούς, οι στρατηγοί τους συνταγματάρχας, οι συνταγματάρχαι τους σαγματάρχας κι ούτω καθεξής, έκανε το σχέδιόν του και εξεμπέρδευε. Να μου δώσει ο Βελιγκτών 40000 στραύτευμα το εδιοικούσα, αλλ' αυτουνού να του δώσουν 500 Έλληνες δεν ειμπορούσε ούτε μια ώρα να τους διοικήση. Κάθε Έλληνας είχα τα καπρίτσια του, το Θεό του και έπρεπε να κάμη κανείς δουλειά με αυτούς, άλλον να φοβερίζει, άλλον να κολακεύη, κατά τους ανθρώπους».

Ως ηγεσία θα μπορούσε να ορισθεί ως η διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της υπηρεσίας, με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα.

1. Θεωριτικές προσεγγίσεις στο ζήτημα περί ηγεσίας

Σε όλη τη διάρκεια του προηγούμενου αιώνα έχουν γίνει σημαντικές προσπάθειες να αναλυθεί το φαινόμενο της ηγεσίας και να εξηγηθούν οι όροι της δράσης και της αποτελεσματικότητάς του καθώς και οι παράγοντες που το επηρεάζουν. Στην παρούσα ενότητα θα δοθεί μια συνοπτική αναφορά στις σημαντικότερες θεωρητικές προσεγγίσεις σχετικά με το ζήτημα της ηγετικής συμπεριφοράς και στο τι προκρίνεται κάθε φορά ως θεμελιώδης σημασία για την ηγεσία καθώς και στα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που παρουσιάζει το αντίστοιχο «ηγετικό πλέγμα».

Οι Βασικές προσεγγίσεις θεωριών ηγετικής συμπεριφοράς παρουσιάζονται παρακάτω:

1.1 Προσέγγιση βάσει των χαρακτηριστικών του ηγέτη (Train Approach)

Η προσέγγιση αυτή που λαμβάνει ως βάση τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη άρχισε να απασχολεί τους ερευνητές από τις αρχές του προηγούμενου αιώνα για να επανέλθει στο προσκήνιο πρόσφατα με τη μορφή του «χαρισματικού» ηγέτη η οποία και θα αναλυθεί παρακάτω. Η θεωρία αυτή πρεσβεύει ότι η ηγετική ικανότητα είναι ένα εκ γενετής χάρισμα που μόνο οι σημαντικοί άνθρωποι κατέχουν και το οποίο τους προσδίδει χαρακτηριστικά και ιδιότητες που τους διαφοροποιούν από τους υπόλοιπους. Έρευνες και μελέτες πάνω στην προσωπικότητα σημαντικών πολιτικών, θρησκευτικών και στρατιωτικών αρχηγών κατέληξαν σε ορισμένα χαρακτηριστικά του ηγέτη, εκ των οποίων ως σημαντικότερα προκρίνονται:

Α) η ευφυΐα,

Β) η αυτοπεποίθηση,

Γ) η αποφασιστικότητα,

Δ) η αξιοκρατία και

Ε) το «ελικόπτερο».

Η συγκεκριμένη θεωρία, επικεντρώνεται στον ίδιο τον ηγέτη και μόνο, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη το περιβάλλον, οι συνθήκες εργασίας ή οι «ακόλουθοί» του.

1.2 Η προσέγγιση βάσει του στυλ ηγεσίας (style approach)

Σε μία από τις προσεγγίσεις βάσει του στυλ ηγεσίας η θεωρία του McGregor (1960) αναγνωρίζει το αυταρχικό και το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας και αποδίδει στο κάθε ένα από αυτά κάποιες βασικές παραδοχές για τους εργαζόμενους και την ανθρώπινη φύση γενικότερα (Μπουραντάς 2005). Ο εκάστοτε προϊστάμενος που ακολουθεί το πρώτο στυλ υποστηρίζει τη θεωρία X, οι βασικές παραδοχές της οποίας είναι ότι οι άνθρωποι πρέπει να ελεγχθούν και να εξαναγκαστούν για να εκτελέσουν μια εργασία, ενώ προτιμούν να τους δίνονται εντολές ώστε να μην αναλαμβάνουν ευθύνες. Οι προϊστάμενοι που υιοθετούν το στυλ δημοκρατικής ηγεσίας ενστερνίζονται τη θεωρία Y, η οποία εστιάζει στο ότι ο έλεγχος και η προσπάθεια δεν είναι τα μόνα μέσα για την επίτευξη αποτελέσματος και ότι η υποκίνηση των υπαλλήλων, ο αυτοέλεγχος, η ανάληψη ευθύνης και η ενθάρρυνση της πρωτοβουλίας είναι ο πιο φυσικός τρόπος προς την εκπλήρωση των στόχων.

1.3 Η κατά περίπτωση προσέγγιση (situational approach)

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, στο επίκεντρο βρίσκεται η πεποίθηση ότι διαφορετικές καταστάσεις χρειάζονται διαφορετικό είδος ηγετικής συμπεριφοράς και η αποτελεσματικότητα του ηγέτη κρίνεται βάσει της δυνατότητας προσαρμογής του στις απαιτήσεις των περιστάσεων (Μπουραντάς 2002).

Στην κατά «περίπτωση προσέγγιση» το ηγετικό φαινόμενο γνώρισε ευρεία απήχηση και εφαρμογή, κυρίως λόγο του ότι προσφέρει ένα ευρύ πλαίσιο εκτίμησης της ηγετικής συμπεριφοράς το οποίο μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιεσδήποτε συνθήκες δίνοντας έμφαση στην ευελιξία της ηγετικής συμπεριφοράς δηλαδή στην άμεση προσαρμογή με βάση τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων.

1.4 Η θεωρία του μοντέλου ηγεσίας του Fiedler

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι προσεγγίσεις που θέτουν στο κέντρο της ηγετικής αποτελεσματικότητας την κατανόηση των καταστάσεων μέσα στις οποίες

ασκείται ο ηγετικός ρόλος.

Το πιο γνωστό μοντέλο της συγκεκριμένης θεώρησης είναι το «συντελεστικό πρότυπο ηγετικής αποτελεσματικότητας (contingency model of leadership effectiveness) του F.E.Fielder (Μπουραντάς 2002). Σύμφωνα με αυτό, η ηγετική αποτελεσματικότητα προσδιορίζεται από τις μεταβλητές όπως:

- Το ηγετικό στυλ.
- Οι σχέσεις ηγέτη – οπαδών.
- Η δομή του έργου.
- Η κοινωνική δύναμη του ηγέτη.

Οι καταστάσεις μπορούν να περιγραφούν και να αξιολογηθούν βάσει των τριών τελευταίων στοιχείων, ο συνδυασμός των οποίων θα ορίσει ποια είναι η ηγετική συμπεριφορά (προσανατολισμός προς το έργο *I* προσανατολισμός προς τις σχέσεις) που ταιριάζει στην περίσταση.

1.5 Η Η θεωρία του μοντέλου των Vroom - Yetton

Η παρούσα θεωρία εξετάζει την συμπεριφορά του ηγέτη με βάση την κατάσταση στην οποία βρίσκεται. Αυτό το μοντέλο αναλύεται με πέντε στυλ ηγεσίας που αναφέρονται στη συμμετοχή ή μη των υφισταμένων στη λήψη αποφάσεων (Μπουραντάς 2002). Τα πέντε στυλ αναφέρονται ακολούθως:

1. Το **αυταρχικό στυλ** σύμφωνα με το οποίο ο ηγέτης λαμβάνει μόνος του την απόφαση χρησιμοποιώντας τις πληροφορίες που διαθέτει και την μεταβιβάζει στους υφισταμένους για εκτέλεση.
2. Το **συμβουλευτικό στυλ** κατά το οποίο ο ηγέτης παίρνει μεν την απόφαση μόνος, όμως συζητά το πρόβλημα με τον κάθε υφιστάμενο ατομικά (όχι δηλαδή σε ομάδες) και ζητά τις απόψεις του σχετικά με τη ή τις λύσεις. Οι απόψεις των υφισταμένων μπορεί να επηρεάσουν, μπορεί και όχι, την απόφαση του ηγέτη. Παραλλαγή αυτού είναι ο ηγέτης να συζητά το πρόβλημα

σε ομάδες, από τις οποίες ζητά τις απόψεις τους και τις συμβουλές τους για τη λύση του και κατόπιν μόνος του λαμβάνει την απόφαση.

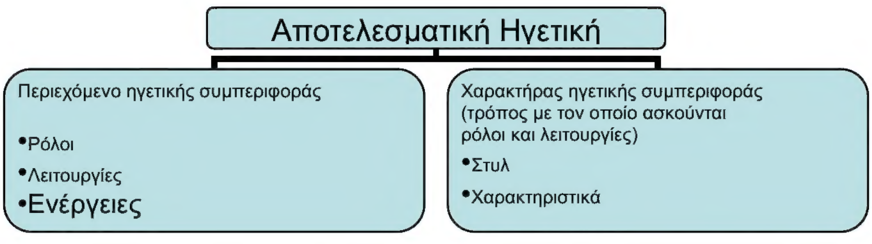
3. Το **δημοκρατικό ή συμμετοχικό** στυλ σύμφωνα με το οποίο, οι αποφάσεις λαμβάνονται συλλογικά. Ο ηγέτης εισηγείται το πρόβλημα στην ομάδα και μετά από συζήτηση η απόφαση λαμβάνεται συλλογικά από όλα τα μέλη της.

Η προσέγγιση βάσει του στυλ ηγεσίας προσφέρει ένα ευρύ πλαίσιο αξιολόγησης της ηγετικής συμπεριφοράς, περιγράφοντας τα συστατικά στοιχεία που την καθορίζουν και επισημαίνοντας ότι σημασία δεν έχουν τα χαρακτηριστικά του ηγέτη αλλά και το πώς αυτός ενεργεί σε κάθε περίπτωση. Στη βάση της ανάλυσης βρίσκονται δύο θεμελιώδεις κατευθύνσεις της ηγετικής συμπεριφοράς: οι συμπεριφορές που είναι προσανατολισμένες στο έργο και οι συμπεριφορές που είναι προσανατολισμένες στις σχέσεις. Οι πρώτες διευκολύνουν τις ομάδες στο να πετύχουν τον στόχο τους, ενώ οι δεύτερες βοηθούν τους υφισταμένους να νιώθουν ευχαριστημένοι με τον εαυτό τους, με τους άλλους και με την εργασία τους.

1.6 Ανάπτυξη αποτελεσματικών ηγετών και χαρακτηριστικά αποτελεσματικής συμπεριφοράς.

Η αποτελεσματικότητα της ηγετικής συμπεριφοράς προσδιορίζεται από δύο βασικές συνιστώσες. Πρώτον, από το περιεχόμενο της, δηλαδή το τι κάνει ο ηγέτης. Η ηγετική συμπεριφορά συνίσταται σε συγκεκριμένους ρόλους και λειτουργίες που πρέπει να ασκούνται στην πράξη. Δεύτερον, και εξίσου σημαντικό με το περιεχόμενο της ηγετικής συμπεριφοράς, είναι ο χαρακτήρας της. Ο χαρακτήρας της ηγετικής συμπεριφοράς συνίσταται στους τρόπους με τους οποίους ασκούνται οι ρόλοι και οι λειτουργίες (βλεπ. Σχήμα 1).

ΣΧΗΜΑ 1



Αποτελεσματικότητα ηγετικής συμπεριφοράς = ηγετικοί ρόλοι x χαρακτήρας ηγετικής συμπεριφοράς. Αρκετοί θεωρητικοί επιστήμονες και εταιρείες συμβούλων, την τελευταία δεκαετία, έχουν προσπαθήσει να κωδικοποιήσουν την ηγετική συμπεριφορά προκειμένου να δώσουν ένα πρακτικό πλαίσιο στα στελέχη. Ασφαλώς αυτή η κωδικοποίηση ενέχει τον κίνδυνο της απλούστευσης του πολυσύνθετου φαινομένου της ηγεσίας. Όμως δε παύει να αποτελεί και πρακτικό οδηγό. Ο πιο δημοφιλής οδηγός στις ΗΠΑ είναι των Kouzes & Posner οι οποίοι προτείνουν 10 ηγετικές ενέργειες που παρουσιάζονται παρακάτω.

1.7 Ο εκτροχιασμός των ηγετών

Στην παρούσα ενότητα γίνεται αναφορά για τα αρνητικά χαρακτηριστικά & συμπεριφορές του ηγέτη οι οποίες και είναι :

α. Προαγωγή στο επίπεδο ανικανότητας

Τα νέα στελέχη ξεκινούν τη καριέρα τους από εργασίες εκτελεστικού έργου οι οποίες απαιτούν επαγγελματικές-τεχνικές ικανότητες. Εκείνοι που διαθέτουν τέτοιες ικανότητες σε υψηλό επίπεδο και προσπαθούν το μέγιστο επιτυγχάνουν υψηλές επιδόσεις, διακρίνονται και προάγονται στη διοικητική πυραμίδα.

β. Το σύνδρομο της συνταγής – μη προσαρμογής

Σημαίνει ότι λογικές μέθοδοι, προσεγγίσεις, πρακτικές, συμπεριφορές που αυτά τα στελέχη δοκίμασαν στο παρελθόν και αποδείχθηκαν επιτυχημένες τις θεωρούν δόγματα ή συνταγές με τις οποίες έχουν αποτελέσματα σε όλες τις περιπτώσεις.

γ. Η σκοτεινή πλευρά των ικανοτήτων και των θετικών χαρακτηριστικών

Το κέντρο δημιουργικής απασχόλησης των ΗΠΑ διαπιστώνει πώς σημαντικές και απαραίτητες ικανότητες, θετικά χαρακτηριστικά και πλεονεκτήματα των ηγετικών στελεχών μπορούν να οδηγήσουν σε εκτροχιασμό και αποτυχία:

Όταν έχει μεγάλη αυτοπεποίθηση σημαίνει ότι είναι ένας ανυπάκουος ηγέτης, το υπερβολικό «τσαγανό» δημιουργεί έναν δικτατορικό – αυταρχικό ηγέτη. Αναλυτική ικανότητα σημαίνει διστακτικότητα. Δημιουργική σκέψη – αποφυγή του ρεαλισμού, ανέφικτες λύσεις, εστίαση στο πολίτη - περιορισμός της καινοτομίας, υψηλή ευαισθησία περιορίζει την αυστηρότητα, ισχυρό ομαδικό πνεύμα – έλλειψη αποφασιστικότητας.

δ. Η αλαζονεία ως κύρια αιτία αποτυχίας των ηγετών είναι:

Προβληματικά οράματα, χειραγώγηση ανθρώπων, προβληματική λήψη αποφάσεων, μη αποδοχή κριτικής – έλλειψη μάθησης, απολυταρχικό στυλ,

ευνοιοκρατία και ανταγωνισμός ανυπαρξία συναισθηματικής νοημοσύνης – απομόνωση, αδυναμία αποτελεσματικής διοίκησης, αδυναμία ανάπτυξης διαδόχων.

1.8 Ο χαρισματικός ηγέτης και ο ρόλος του ηγέτη στο σύγχρονο δημόσιο οργανισμό

Το φαινόμενο της χαρισματικής ηγεσίας συνίσταται στην ύπαρξη ορισμένων χαρακτηριστικών του ηγέτη τα οποία ταιριάζουν με ανάγκες αξίες, πιστεύω, αντιλήψεις, πρότυπα, κ.λ.π. των υφισταμένων («οπαδών») με αποτέλεσμα ο πρώτος να ελκύει και να εμπνέει τους δεύτερους, να κερδίζει την ανεπιφύλακτη αποδοχή και την εμπιστοσύνη τους, να δημιουργεί μια συναισθηματική σύνδεση με αυτούς και έτσι να επιτυγχάνει με το να τους περνά ιδανικά, οράματα, στόχους και κατευθύνσεις δράσης.

Ο χαρισματικός ηγέτης διακρίνεται από:

- **Αυτοπεποίθηση**, για τα πιστεύω τις κρίσεις και τις ικανότητές του.
- **Όραμα,** διαμορφώνει μια επιθυμητή εικόνα η οποία συμπεριλαμβάνει τα προσωπικά οράματα και τους στόχους των «οπαδών» συνεργατών του.
- **Ισχυρή αφοσίωση, πίστη** ότι είναι ικανός να το κάνει πραγματικότητα.
- **Φορέας αλλαγών**, γίνεται αντιληπτός από τους οπαδούς ως φορέας ριζικών αλλαγών του κατεστημένου.

Τα στάδια της χαρισματικής ηγεσίας είναι τέσσερα:

1. Στο πρώτο στάδιο ο ηγέτης ανακαλύπτει ευκαιρίες και αδυναμίες στην υφιστάμενη κατάσταση. Έχει υψηλή ευαισθησία στις ανάγκες των συνεργατών του. Διαμορφώνοντας ένα ιδανικό στρατηγικό όραμα.
2. Στο δεύτερο στάδιο, επικοινωνεί, τονίζει το απαράδεκτο της κατεστημένης κατάστασης και τη σημαντικότητα του οράματος. Δίνει έμφαση στην παρακίνηση των συνεργατών του (followers).
3. Στο τρίτο στάδιο, χτίζει εμπιστοσύνη μέσω επιτυχιών, ανάληψης προσωπικού κινδύνου, αυτοθυσίας και αντισυμβατικής συμπεριφοράς.
4. Στο τέταρτο στάδιο, ο ηγέτης δείχνει τα μέσα για την επίτευξη του οράματος μέσω σχεδιασμού, ενδυνάμωσης των συνεργατών του και αντισυμβατικών τακτικών.

Ο R. Quinn θεωρεί ότι η ζωή και το περιβάλλον χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα, αρκετές αντιφατικότητες και παράδοξα. Συνεπώς πρέπει να αντιμετωπιστεί από μια ηγετική συμπεριφορά επίσης πολύπλοκη που θα εκφράζει τις αντιφατικότητες και τα παράδοξα του περιβάλλοντος. Ο Quinn με βάση τις έρευνές του προτείνει:

- **Διοίκηση ομάδων:** χτίσιμο αποτελεσματικών, δεμένων με ομαλή λειτουργία ομάδων.
- **Διοίκηση διαπροσωπικών σχέσεων:** το να ακούς τους άλλους και να τους δίνεις υποστηρικτικό feedback – ανατροφοδότηση.
- **Διοίκηση της ανάπτυξης των άλλων:** Το να βοηθάς τους άλλους να βελτιώσουν την απόδοσή τους και να αποκτούν ευκαιρίες προσωπικής ανάπτυξης..
- **Ενθάρρυνση καινοτομίας:** το να ενθαρρύνεις τους άλλους να καινοτομούν και να γεννούν νέες ιδέες.
- **Διοίκηση του μέλλοντος:** η επικοινωνία ενός ξεκάθαρου οράματος για το μέλλον και η διευκόλυνση της πραγματοποίησης του.
- **Διοίκηση συνεχούς βελτίωσης:** η υιοθέτηση ενός προσανατολισμού συνεχούς βελτίωσης μεταξύ των εργαζομένων σε ότι κάνουν.
- **Διοίκηση ανταγωνιστικότητας:** η υιοθέτηση ενός επιθετικού προσανατολισμού για υψηλότερη απόδοση έναντι των ανταγωνιστών.
- **Ενεργοποίηση των εργαζομένων:** η παρακίνηση των άλλων για να δουλεύουν περισσότερο και πιο αποδοτικά.
- **Διοίκηση της εξυπηρέτησης πολιτών:** ο προσανατολισμός στην εξυπηρέτηση και επικοινωνία με τους πολιτών.
- **Διοίκηση της κοινωνικοποίησης:** το να βοηθάς τους άλλους να ξεκαθαρίσουν τους ρόλους καθώς και τη κουλτούρα και τα standards του οργανισμού.
- **Διοίκηση του συστήματος ελέγχου:** η ύπαρξη συστημάτων παρακολούθησης και μέτρησης, για να ελέγχουν τις διαδικασίες, την απόδοση και το αποτέλεσμα.
- **Διοίκηση συντονισμού:** η επικοινωνία των πληροφοριών μεταξύ των λειτουργιών του οργανισμού και η ενθάρρυνση του συντονισμού με τις άλλες μονάδες.

1.9 Παράγοντες κινητοποίησης των εργαζομένων

Το «πρώτα οι άνθρωποι» ή «ο πολυτιμότερος πόρος της επιχείρησής μας είναι οι άνθρωποί της» αποτελούν γνωστά σλόγκαν με τα οποία συνήθως αρχίζουν ή τελειώνουν τις ομιλίες τους οι ιδιοκτήτες και τα μέλη της ανώτατης διοίκησης των επιχειρήσεων ή και οργανισμών προς τους εργαζόμενους. Ανεξαρτήτως των προθέσεων, στις περισσότερες περιπτώσεις. Τα σλόγκαν αυτά παραμένουν στη

ρητορική, και η αξία τους εξαντλείται σε επίπεδο δημοσίων σχέσεων και κολακειών προς τους εργαζομένους. Όμως για τη διαρκώς επιτυχημένη επιχείρηση, οι άνθρωποι αποτελούν την πεμπτουσία, αφού συνιστούν τη μοναδική πηγή δημιουργίας αξιών, μοναδικών ικανοτήτων και ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Τα κεφάλαια είναι άφθονα πλεονάζουν και αναζητούν ιδέες, γνώσεις, επιχειρηματικές ευκαιρίες για να επενδυθούν. Η δημιουργία αυτών των προϋποθέσεων απαιτεί τους σωστούς ανθρώπους με την έννοια ότι διαθέτουν τις κατάλληλες γνώσεις και ικανότητες, τις κατάλληλες στάσεις και κυρίως τη διάθεση για να αναπτυχθούν, δηλαδή ξέρουν μπορούν και θέλουν να κάνουν «τα σωστά πράγματα σωστά».

Παράγοντες κινητοποίησης (παράγοντες-κίνητρα) είναι το αίσθημα επιτυχίας, η αναγνώριση, το ενδιαφέρον για την εργασία, η συμμετοχή και η αίσθηση ευθύνης, η ανάπτυξη ευθύνης, η ανάπτυξη του εργαζομένου και οι προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης. Το ακριβές περιεχόμενο και οι τεχνικές – πρακτικές δημιουργίας αυτών των παραγόντων αποτελούν ιδιαίτερα σημαντικά στοιχεία ενός περιβάλλοντος. Παρακάτω αναφέρονται αναλυτικά οι παράγοντες παρακίνησης :

- **Αίσθημα επιτυχίας :** Η επιτυχία συνδέεται με την ιδιαίτερα σημαντική ανάγκη για αυτό-εκτίμηση που έχουμε όλοι οι άνθρωποι. Το αίσθημα επιτυχίας αποτελεί ισχυρό παράγοντα εσωτερικής παρακίνησης, αν όχι για όλους, για τους περισσότερους ανθρώπους. Όταν το άτομο πιστεύει ότι μέσω της προσπάθειάς του μπορεί – έχει πιθανότητα- να φθάσει σε ένα αποτέλεσμα που το ίδιο ή και οι άλλοι (συνάδελφοι, προϊστάμενοι, υφιστάμενοι κ.λπ.) θα το θεωρούσαν επιτυχία, τότε αισθάνεται μια πρόκληση και, κατά συνέπεια, μια ισχυρή εσωτερική ώθηση-θέληση να κάνει οτιδήποτε είναι δυνατόν για να το φθάσει.
- **Αναγνώριση :** Η αναγνώριση από τους άλλους (επιχείρηση, προϊστάμενος κλπ) των προσπαθειών, των επιδόσεων, των ικανοτήτων και γενικώς των όσων προσφέρει ένας άνθρωπος, στα πλαίσια μιας σχέσης του, αποτελεί μεγάλη ικανοποίηση και, κατά συνέπεια, παράγοντα εσωτερικής παρακίνησης και κινητοποίησης.
- **Ενδιαφέρον περιεχόμενο εργασίας :** Όσο πιο ενδιαφέρον βρίσκει ο εργαζόμενος το περιεχόμενο της εργασίας του, αυτό καθεαυτό, τόσο με περισσότερο κέφι και μεράκι την κάνει.
- **Συμμετοχή και ευθύνη :** Η ελευθερία πρωτοβουλιών και η αυτονομία των εργαζομένων σε ότι αφορά την υλοποίηση της εργασίας τους και την ανταπόκριση στις υπευθυνότητες τους, αποτελεί παράγοντα παρακίνησης και ικανοποίησης.

Αυτό συμβαίνει διότι ο άνθρωπος χρησιμοποιεί τις γνώσεις και τις ικανότητές του και αισθάνεται δημιουργικός όταν με τη δική του σκέψη και δράση βρίσκει λύσεις και επιτυγχάνει τα ανάλογα αποτελέσματα.

- **Ανάπτυξη και εξέλιξη :** ισχυρό κίνητρο αποτελεί, για τους περισσότερους τουλάχιστον εργαζομένους, η ανάπτυξη των γνώσεων και των ικανοτήτων τους μέσω της εργασίας τους. Η ανάπτυξη του ανθρώπου έχει αξία αυτή καθεαυτή, αφού κάνει το άτομο να αισθάνεται πιο ικανό, με μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση, με σιγουριά, να έχει υψηλότερη αυτό-εκτίμηση και αυτό-σεβασμό. Εκτός αυτού, συνδέεται με την επαγγελματική του εξέλιξη, που επίσης αποτελεί ισχυρό κίνητρο.

Συνοψίζοντας, και για να βαδίσουμε στο δρόμο της διαρκούς επιτυχίας:

- Οι "σωστοί άνθρωποι" αποτελούν το σπάνιο στρατηγικό πόρο στις σημερινές συνθήκες που απαιτούν ευελιξία, δημιουργικότητα, επιχειρηματικότητα, καινοτομίες, πρωτοβουλίες, συνεχή μάθηση και αλλαγή.
- Οι "σωστοί άνθρωποι" δεν είναι ταλέντα. Είναι αυτοί που, εκτός των γνώσεων και ικανοτήτων, διαθέτουν το χαρακτήρα που ταιριάζει με την κουλτούρα της επιχείρησης και κυρίως έχουν την ισχυρή θέληση (drive) να είναι σωστοί επαγγελματίες και να επιτυγχάνουν τις μέγιστες δυνατές επιδόσεις ως άτομα άλλα και ως ομάδες.
- Ο Οργανισμός ή η επιχείρηση πρέπει να δημιουργήσει ένα περιβάλλον, το οποίο προσελκύει και διατηρεί τους "σωστούς ανθρώπους", απελευθερώνει, αναπτύσσει και αξιοποιεί το δυναμικό τους. Ένα τέτοιο περιβάλλον απαιτεί κατάλληλες πολιτικές και συστήματα προσλήψεων, αξιολόγησης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης, ανταμοιβών, κινήτρων και εσωτερικής επικοινωνίας. Επίσης, απαιτεί την κατάλληλη κουλτούρα και την ηγετική συμπεριφορά των προϊσταμένων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.
- Οι άνθρωποι κινητοποιούνται και δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό όταν τους αναγνωρίζεται η συνεισφορά τους, υπάρχει αξιοπρεπής, δίκαιη και έντιμη μεταχείριση, έχουν καλές ανθρώπινες σχέσεις, αισθάνονται έντιμη μεταχείριση, και εμπιστοσύνη, συμμετέχουν και διαθέτουν ελευθερία πρωτοβουλιών, επιδιώκουν και ελπίζουν να φθάσουν σε ένα καλύτερο μέλλον, προσπαθούν και επιτυγχάνουν προκλητικούς στόχους αισθάνονται αυτοεκτίμηση και είναι υπερήφανοι γι΄αυτά που κάνουν και για την επιχείρηση στην οποία ανήκουν.

- Η ικανότητα της υπηρεσίας - οργανισμού να προσελκύει, να διατηρεί, να αναπτύσσει και να αξιοποιεί πλήρως τους σωστούς ανθρώπους αποτελεί μια «κρυφή αξία», η οποία δεν αντιγράφεται και δεν μεταφέρεται στον ανταγωνισμό.
- Η ανώτατη διοίκηση της διαρκώς επιτυχημένης υπηρεσίας - οργανισμού έχει ως στρατηγική προτεραιότητα τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων.

1.10 Ανάπτυξη της ηγεσίας

Πολλά στελέχη και επιχειρήσεις πιστεύουν ότι ο ηγέτης γεννιέται και δεν γίνεται. Πρόκειται για μια εντελώς λανθασμένη αντίληψη του ζητήματος. Διότι αν ο ηγέτης γεννιέται, τότε δεν χρειάζεται κάποιος που γεννήθηκε ηγέτης να κάνει οτιδήποτε γιατί θα γίνει ηγέτης ούτως ή άλλως και το αντίθετο φυσικά. Τα γονίδια και τα έμφυτα χαρακτηριστικά του ατόμου σαφώς παίζουν σημαντικό ρόλο, όμως αν κανείς δε τα αναπτύξει δεν οδηγούν πουθενά. Παράδειγμα ένας ταλαντούχος αθλητής που δε καταβάλει μεγάλη προσπάθεια, δεν πρόκειται να κάνει πρωταθλητισμό.

<u>Ηγεσία στη πράξη</u> **=** διάθεση για άσκηση ηγεσίας **+** ικανότητα για άσκηση ηγεσίας **+** ευκαιρία για άσκηση ηγεσίας

Η απόδοση του κάθε εργαζόμενου εξαρτάται από τη διάθεσή του να καταβάλλει προσπάθειες για να αποδώσει προϊστάμενος-ηγέτης, ανεξαρτήτως ιεραρχικού επιπέδου εξασφαλίζοντας ως αυτή τη διάθεση μέσω της παρακίνησης – ενεργοποίησης των ανθρώπων του. Μέσω της καθημερινής επαφής και συμπεριφοράς του πρέπει να δημιουργεί το κατάλληλο κλίμα, να εμπνέει, να συμπαρασύρει, να ενεργοποιεί – κινητοποιεί τους άμεσους και έμμεσους συνεργάτες του, ώστε να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για την επίτευξη των αποτελεσμάτων.

Υποστήριξη Συνεργατών

Η απόδοση των εργαζόμενων δεν εξαρτάται μόνον από τη διάθεση τους αλλά και από τη γνώση, την κατανόηση και την ικανότητα τους. Αυτό συνεχώς εξασφαλίζεται από τον ηγέτη μέσω της σωστής ανάθεσης καθηκόντων, της πλήρους κατανόησης του τι και πως πρέπει να επιτευχθεί, της αποτελεσματικής καθοδήγησης, της ενθάρρυνσης, της εμψύχωσης, της πληροφόρησης – ενημέρωσης των συνεργατών του, της άρσης των περιορισμών και των εμποδίων στις προσπάθειές τους για απόδοση, την εξασφάλιση της ελευθερίας πρωτοβουλιών που απαιτείται. Εκτός αυτού, ο ηγέτης πρέπει να εξασφαλίζει συνεχώς ένα κλίμα εμπιστοσύνης ώστε οι άνθρωποί του να μη φοβούνται να πάρουν πρωτοβουλίες.

Ανάπτυξη ομάδας συνεργασίας

Οι επιδόσεις και τα αποτελέσματα μιας μικρότερης ή μεγαλύτερης οργανωτικής μονάδας εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το βαθμό στον οποίο οι άνθρωποί της αισθάνονται και λειτουργούν σαν μια ώριμη και αποτελεσματική ομάδα. Όμως ώριμα, ικανά, έξυπνα άτομα δε προϋποθέτουν ώριμες, ικανές και έξυπνες ομάδες. Η ανάπτυξη της ομάδας και της συνεργασίας είναι ευθύνη του ηγέτη. Επίσης η ομάδα δεν εντέλλεται, δε διατάσσεται, δεν αγοράζεται, ενώ απαιτεί να διατηρεί σε συνεχή βάση το ομαδικό πνεύμα.

Υλοποίηση έργου (execution)

Το κάθε στέλεχος κάνει ενέργειες που αφορούν την υλοποίηση του έργου ή των εργασιών που τον αφορούν. Οι ενέργειες που συνιστούν αυτό το ρόλο είναι η στοχοθεσία, ο προγραμματισμός και σχεδιασμός των βημάτων και των τρόπων υλοποίησης του έργου, η επίλυση προβλημάτων, η επίτευξη παραγωγικότητας και αποτελεσματικής αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων.

Διοίκηση συντονισμού

Σχετικά με τον συντονισμό και συγχρονισμό με άλλες οργανωτικές μονάδες, ο ηγέτης αποτελεί το συνδετικό κρίκο μεταξύ των διαφόρων ιεραρχικών επιπέδων και οργανωτικών μονάδων της επιχείρησης, συγχρονίζει και συντονίζει τις λειτουργίες και το έργο της μονάδας του με τα αντίστοιχα των άλλων μονάδων.

Διοίκηση εξυπηρέτησης πολιτών

Στις σύγχρονες συνθήκες εργασίας ο προσανατολισμός προς τον πελάτη αποτελεί προϋπόθεση επιτυχίας για όλες τις επιχειρήσεις. Συνεπώς, βασικός στόχος όλων των στελεχών είναι η ποιοτική εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των πελατών. Συνεχή κατανόηση των αναγκών τους το οποίο μπορεί να επιτευχθεί με την ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης και συνεργασίας με τους πελάτες.

Ανάπτυξη συνεργατών

Η διαρκής επιτυχία της κάθε επιχείρησης απαιτεί να υπάρχουν ανά πάσα στιγμή οι κατάλληλοι – "σωστοί άνθρωποι" σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Τα στελέχη και οι εργαζόμενοι που θα διαθέτει μία επιχείρηση στο μέλλον εξαρτώνται σε σημαντικό βαθμό από το πόσο αποτελεσματικά αναπτύσσει τους ανθρώπους της. Η ανάπτυξη των στελεχών και των εργαζομένων, σε κάποιο βαθμό, είναι ευθύνη της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού(ΔΑΔ) της κάθε επιχείρησης. Όμως, ο βασικός

υπεύθυνος είναι ο άμεσα προϊστάμενος του κάθε εργαζόμενου. Η ανάπτυξη των στελεχών αποτελεί ευθύνη της ΔΑΔ, αλλά βασικός υπεύθυνος είναι ο άμεσος προϊστάμενος του κάθε εργαζομένου, δηλαδή ο «φυσικός» του δάσκαλος. Η κληρονομιά που αφήνει ένας ηγέτης για ένα καλύτερο μέλλον είναι οι άνθρωποί που φτιάχνει για να συνεχίσουν μετά απ' αυτόν. Τα διοικητικά στελέχη όλων των ιεραρχικών επιπέδων στις διαρκώς επιτυχημένες επιχειρήσεις προέρχονται εκ των έσω.

Προσωπική Ανάπτυξη

Φανταστείτε το γενικό διευθυντή μιας τράπεζας ή το διευθυντή ενός εργοστασίου να μην αναπτυχθούν ως στελέχη καθόλου για μια δεκαετία. Ποιο θα είναι το μέλλον της τράπεζας ή του εργοστασίου αν τους άφηναν στη θέση τους, η απάντηση αφορά συγκεκριμένες ενέργειες όπως:

- Συνεχής μάθηση και προσωπική ανάπτυξη.
- Σωματική και ψυχολογική υγεία.
- Ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

Ανάπτυξη κουλτούρας

- Η κουλτούρα αποτελεί το προσδιοριστικό στοιχείο μεταξύ του «είναι» και του «γίγνεσθαι».
- Διαμορφωτής της κουλτούρας ή της νοοτροπίας θα πρέπει να είναι ο ηγέτης.
- Το παράδειγμα του ηγέτη, που δίνει προσοχή, στο τι αξιολογεί, τι ελέγχει, τι ανταμείβει και επιπλήττει, αποτελούν κάποιους τρόπους για να περνά αξίες, τις αρχές και τα πιστεύω της υπηρεσίας.
- Τα ηγετικά στελέχη έχουν ευθύνη διατήρησης της θεμελιώδους ιδεολογίας της επιχείρησης.

Διοίκηση στρατηγικής – Όραμα

Ανεξαρτήτως επιπέδου, τα στελέχη πρέπει να παρακολουθούν και να προβλέπουν τις ευκαιρίες, τις απειλές και τις εκάστοτε προκλήσεις του περιβάλλοντος, την εξέλιξη του ανταγωνισμού και των αναγκών των πελατών, να συμβάλλουν στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων και επιχειρηματικών ιδεών.

Η επιτυχής πορεία μιας επιχείρησης προϋποθέτει όραμα και αποτελεί πυξίδα, πηγή έμπνευσης και πλαίσιο αναφοράς για αποφάσεις.

Διοίκηση καινοτομιών και συνεχούς βελτίωσης

Η συνεχή βελτίωση των δομών, των διεργασιών, των μεθόδων, της τεχνολογίας, των υποδομών και των συστημάτων αποτελεί αναγκαιότητα για την υλοποίηση της στρατηγικής, την αποτελεσματικότητα, τη διαρκή ανταγωνιστικότητα και τη διαρκή επιτυχία. Ταυτόχρονα, η ικανότητα της επιχείρησης να υλοποιεί στρατηγικές κινήσεις και καινοτομίες, αποτελεί ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και εξασφαλίζει την πρωτοπορία. Ως ηγέτης έχει την ευθύνη μέσω συγκεκριμένων ενεργειών να δημιουργεί και να ενισχύει συνεχώς αυτή την ικανότητα στην οργανωτική του ομάδα.

Ανάπτυξη δικτύου «συνεργατών-υποστηρικτών και φήμης»

- Αναγκαιότητα της εποχής αποτελούν τα δίκτυα συνεργασιών μεταξύ επιχειρήσεων-οργανισμών.
- Τα ηγετικά στελέχη έχουν την ευθύνη συνεργασίας, ανάπτυξης και διαχείρισης αυτών των σχέσεων
- Οι σχέσεις αυτές δίνουν τη δυνατότητα στον ηγέτη να αντλεί έγκαιρα πληροφορίες, να λύνει προβλήματα συνεργασιών και συναλλαγών να παίρνει ιδέες και να εξασφαλίζει υποστήριξη όταν χρειάζεται

2. Συναισθηματική νοημοσύνη

Η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως : «η ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται, να κατανοεί, και να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τα συναισθήματα ως πηγή ενέργειας, γνώσης και επιρροής, τόσο του εαυτού του όσο και των άλλων ανθρώπων, με τους οποίους βρίσκεται σε σχέσεις αλληλεπίδρασης».

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά της ηγετικής συμπεριφοράς γι΄αυτό και θα αποτελέσει ξεχωριστό κεφάλαιο της παρουσίασης αυτής.

2.1 Θεωρίες περί της συναισθηματικής νοημοσύνης

Όπως αναφέρει ο Αριστοτέλης στα Ηθικά Νικομάχεια, το να είσαι οργισμένος είναι εύκολο. Το να εξοργιστείς όμως με το σωστό άτομο, για το σωστό λόγο, στο σωστό βαθμό, τη σωστή στιγμή, για το σωστό σκοπό και με το σωστό τρόπο, αυτό είναι δύσκολο.

Οι αντιλήψεις μας σχετικά με την ανθρώπινη νοημοσύνη είναι εξαιρετικά περιορισμένες σε περίπτωση που αγνοούν ένα καίριο πεδίο ικανοτήτων που βαρύνουν απίστευτα τη ζωή των ανθρώπων. Αυτό το πεδίο ικανοτήτων καθώς και οι παράγοντες που κάνουν κάποιους ανθρώπους να πετυχαίνουν και κάποιους να αποτυχαίνουν στη ζωή τους συνθέτουν μια διαφορετική ευφυΐα που δεν είναι άλλη από τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Για κάθε αρμονική σχέση, η ρίζα της φροντίδας πηγάζει από τη συναισθηματική σύμπνοια, από την ικανότητα για ενσυναίσθηση.

Αυτή η ικανότητα – η ευχέρεια να γνωρίζουμε τα συναισθήματα του άλλου εμπλέκεται σε μια ευρύτερη σφαίρα δραστηριοτήτων της ζωής, από τις πωλήσεις και τη διοίκηση ως τις γονεϊκές και συζυγικές σχέσεις, τη συμπόνια και την πολιτική δράση. Η απουσία ενσυναίσθησης είναι και αυτή χαρακτηριστική. Γίνεται αισθητή σε ψυχοπαθείς, εγκληματίες, βιαστές και άτομα που κακοποιούν σεξουαλικά μικρά παιδιά. Η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως:

«Η ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται, να κατανοεί, και να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τα συναισθήματα ως πηγή ενέργειας, γνώσης και επιρροής, τόσο του εαυτού του όσο και των άλλων ανθρώπων, με τους οποίους βρίσκεται σε σχέσεις αλληλεπίδρασης».

Για αρκετά χρόνια η νοημοσύνη σχετιζόταν με τον παραδοσιακό ορισμό της ευφυίας και μετριόταν με έναν συγκεκριμένο τρόπο, το γνωστό σε όλους μας δείκτη νοημοσύνης (IQ).

Επικρατούσε μάλιστα η πεποίθηση ότι ένα **άτομο με υψηλό δείκτη νοημοσύνης μπορεί να πετύχει σε κάθε τομέα της ζωής του**. Ωστόσο, με το πέρασμα των χρόνων η θεωρία αυτή παρουσίασε κενά και πλέον είναι στη φάση να μην ανταποκρίνεται πλήρως στην πραγματικότητα.

Έτσι λοιπόν μελέτες και έρευνες απέδειξαν ότι **υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες εκτός της ευφυίας** που επηρεάζουν αλλά και συμβάλλουν σημαντικά στην πορεία τόσο της επαγγελματικής όσο και της προσωπικής ζωής των ανθρώπων. Οι παράγοντες αυτοί αποτελούν και τη λεγόμενη συναισθηματική νοημοσύνη.

Βασικά στοιχεία κοινωνικής νοημοσύνης, αποκτούν πρωτεύουσα σημασία προκειμένου να επιτευχθεί ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον ταυτόχρονα με τις τεχνικές δεξιότητες. Αντίθετα, οποιαδήποτε από τις δεκάδες παραλλαγές συναισθηματικών δυσκολιών στον εργασιακό περιβάλλον (τρομοκρατημένοι εργαζόμενοι, αλαζονικά αφεντικά κτλ.) μπορεί να περάσουν απαρατήρητα από όσους δεν εμπλέκονται άμεσα στο συγκεκριμένο χώρο . Παρά ταύτα το κόστος μπορεί να

μετρηθεί από πολλά στοιχεία : μειωμένη παραγωγικότητα, ασυνέπεια στους χώρους παράδοσης, λάθη και παραλείψεις ή και ομαδικές παραιτήσεις υπαλλήλων προς άγραν καλύτερων συνθηκών εργασίας. Υπάρχει αναπόφευκτα ένα τελικό κόστος από τα χαμηλά επίπεδα της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εργασία . Όταν γίνει ανεξέλεγκτο, είναι δυνατό να οδηγήσει σε καταστροφή ολόκληρες υπηρεσίες - οργανισμούς.

Οι δηλητηριώδες συνέπειες της ταραγμένης σκέψης ισχύουν και στο εργασιακό χώρο: όταν αναστατωθούν συναισθηματικά οι άνθρωποι δεν μπορούν να θυμηθούν, να προσέξουν, να μάθουν ή να πάρουν ξεκάθαρες αποφάσεις. «*Η ηγεσία δεν είναι κυριαρχία. Είναι η τέχνη να πείθεις τους ανθρώπους να εργάζονται προς ένα κοινό στόχο*» Επομένως, είναι εξαιρετικά σημαντικό να γνωρίζουμε τα βαθύτερα συναισθήματά μας για ό,τι κάνουμε και ποιες αλλαγές μας εξασφαλίζουν περισσότερη ικανοποίηση στη δουλειά μας.

Ο Χάρι Λέβινσον, ψυχαναλυτής και σύμβουλος επιχειρήσεων, προτείνει τις ακόλουθες τεχνικές στους ηγέτες:

- Να είναι συγκεκριμένοι
- Να προτείνουν λύσεις
- Να είναι παρόντες
- Να είναι ευαίσθητοι

Ο Daniel Goleman στο πολύ γνωστό βιβλίο του με τίτλο «Συναισθηματική νοημοσύνη», προτείνει στους ηγέτες να διοικούν με τη καρδιά. Συγκεκριμένα αναφέρει ότι «αν οι επιχειρήσεις θέλουν να προοδεύσουν καλά θα κάνουν να ενισχύσουν με κάθε τρόπο τη συλλογική νοημοσύνη της καρδιάς των εργαζομένων τους».

Να επισημάνουμε ότι η διανοητική νοημοσύνη (IQ) και η συναισθηματική νοημοσύνη (EQ) είναι **δύο διακριτές ικανότητες** του ανθρώπου που ωστόσο, συνδέονται μεταξύ τους καθώς η μία συμπληρώνει την άλλη. Υπάρχουν όμως συγκεκριμένες διαφορές οι οποίες παρουσιάζονται παρακάτω:

Ο δείκτης IQ	**Ο δείκτης EQ**
• αφορά στο αριθμητικό, γνωστικό κομμάτι	• σχετίζεται με τα συναισθήματα
• είναι κάτι προκαθορισμένο από τη γέννηση του ανθρώπου, που εξελίσεται μέχρι κάποια ηλικία	• η συναισθηματική νοημοσύνη είναι κάτι το οποίο μπορεί να αναπτυχθεί σε οποιαδήποτε

και σταματά	ηλικία
• ελέγχει τη λογική	• ελέγχει τα συναισθήματά μας τόσο απέναντι στον ίδιο μας τον εαυτό όσο και απέναντι στους άλλους
• επηρεάζει ελάχιστα τις σχέσεις μας με τους άλλους	• παίζει καθοριστικό ρόλο στις σχέσεις μας με τους άλλους
• είναι απαραίτητο για τη διεκπεραίωση κάθε μορφής εργασίας	• είναι απαραίτητο για τη διαχείριση κάθε μορφής σχέσης.
Διαφορές μεταξύ IQ και EQ	

Με βάση λοιπόν τα παραπάνω, θα μπορούσαμε να πούμε ότι ένας άνθρωπος με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης έχει τα εξής χαρακτηριστικά:
Είναι διορατικός, ελέγχει τα συναισθήματά του, καταβάλλει προσπάθεια να κατανοήσει τις απόψεις και τα συναισθήματα των γύρω του και να δει τα πράγματα από τη δική τους οπτική γωνία, ελέγχει τις προσωπικές του προκαταλήψεις και δεν τις αφήνει να επηρεάζουν την κρίση του για τις ικανότητες των άλλων, είναι ικανός να συσπειρώνει και να δραστηριοποιεί τους ανθρώπους γύρω του, δεν κρατά επικριτική στάση απέναντι στους υφισταμένους του, ασκεί κριτική με εποικοδομητικά σχόλια, είναι ειλικρινής για τα συναισθήματα και τις προθέσεις του, είναι υποστηρικτικός, αποφασιστικός, εκφραστικός, έχει με λίγα λόγια την ευκαιρία να γίνει ένας επιτυχημένος ”ηγέτης”.
Πολλοί θα αναρωτιέστε κατά πόσο στέκουν όλα τα παραπάνω και πώς είναι δυνατόν τα συναισθήματα να συμβάλλουν στην επαγγελματικής μας ζωή. Τη προσωπική μας ζωή την αφήνουμε προς το παρόν, αφού για τους περισσότερους η εργασία απορροφά το μεγαλύτερο μέρος της ενέργειάς τους.
Κάποιοι ασπάζονται την πεποίθηση ότι ”στα επαγγελματικά δεν χωρούν συναισθηματισμοί”. Θα πρέπει όμως να γνωρίζετε ότι κάθε εργαζόμενος κουβαλάει στον εργασιακό του χώρο την συναισθηματική, προσωπική του agenda.
Η αλήθεια είναι ότι στη χώρα μας η συναισθηματική νοημοσύνη δεν τυγχάνει της αναγνώρισης που της αρμόζει. Αντίθετα με την Αμερική και τώρα τελευταία τις χώρες της Σαουδικής Αραβίας όπου μεγάλες επιχειρήσεις δίνουν σημαντική

βαρύτητα στη συναισθηματική νοημοσύνη όσον αφορά στη δυναμική των ομάδων εργασίας.

Για να βελτιώσει κανείς τη συναισθηματική του νοημοσύνη χρειάζεται μεγάλη υπομονή και κυρίως θέληση. Μερικοί τρόποι είναι οι εξής:

1. Αναγνωρίστε τα συναισθήματά σας.
2. Αναλάβετε την ευθύνη των συναισθημάτων σας
3. Προσπαθήστε να προβλέψετε τα συναισθήματά σας
4. Προσπαθήστε να είστε λιγότερο επιθετικοί

Στο δημόσιο τομέα έμφαση δίδεται προς το εσωτερικό του οργανισμού, και κυρίως τους ανθρώπους. Κεντρικά στοιχεία αυτής της οργανωσιακής κουλτούρας είναι η συμμετοχή, η συναίνεση, οι κοινωνικές και φιλικές σχέσεις, η υποστήριξη και το ενδιαφέρον για τους εργαζομένους, η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Επίσης, στους δημόσιους οργανισμούς χρησιμοποιείται και το μοντέλο των εσωτερικών διαδικασιών. Τα κύρια χαρακτηριστικά του είναι ότι η εσωτερική τυπικότητα, η ιεραρχία, οι γραπτοί κανονισμοί και οι διαδικασίες με σκοπό τον έλεγχο και την προβλεψιμότητα των συμπεριφορών, των ατόμων κι των ομάδων.

Επίλογος

Αντί επιλόγου επιλέξαμε να μεταφέρουμε τα λόγια του κ. Richard MacMillan, διευθύνοντος συμβούλου της Adecco Βρετανίας και Ιρλανδίας:

«Οι περισσότερο πετυχημένες εταιρείες είναι αυτές που ακούνε και λαμβάνουν υπόψη τους αυτά που λένε τα στελέχη τους και τους δίνουν τη δυνατότητα ν' ανταποκρίνονται σε ερεθίσματα που δέχονται. Είναι οι εταιρείες που επικοινωνούν τις αξίες τους με σαφήνεια και προάγουν τη δημιουργία μιας θετικής κουλτούρας που προσφέρει ευκαιρίες για όλους. Οι εταιρείες αυτές έχουν εξασφαλίσει κάτι σημαντικό ότι το ανθρώπινο δυναμικό τους μπορεί να δρα προνοητικά, είναι ενεργοποιημένο και παραγωγικό και -το σπουδαιότερο- είναι πιστό και αφοσιωμένο. Από τα ευρήματα της έρευνας γίνεται αυτονόητο, γιατί οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην εξεύρεση και στη συγκράτηση των κατάλληλων ανθρώπων αφού η ατμόσφαιρα που δημιουργούν μέσα σε αυτές προάγει μια κουλτούρα που δεν είναι θετική, ούτε ενδυναμώνει και στηρίζει τις νέες ιδέες, όλα αυτά που χρειάζονται δηλαδή για να συγκρατήσουν το καλό προσωπικό και να χτίσουν τη φήμη που χρειάζεται για να προσελκύσουν τα νέα ταλέντα. Τα επίπεδα ενέργειας των εργαζομένων είναι επικίνδυνα χαμηλά, όχι γιατί φοβούνται να εργασθούν στο επίπεδο αυτό αλλά γιατί απαιτούν να εισακούγονται οι ιδέες τους, ν' αναγνωρίζεται η αξία τους και να μπορούν να εργάζονται με ευελιξία» (Η Καθημερινή, 31/10/2004).

Είναι γενική πεποίθηση όλων ότι το μέλλον της κάθε υπηρεσίας, βρίσκεται στην καινοτομία και στους ανθρώπους της. Για τον λόγο αυτόν χρειάζεται επένδυση στην εκπαίδευση, την έρευνα και την καινοτομία, με απώτερο στόχο την καλύτερη διαχείριση της γνώσης.

Η ηγεσία οφείλει:

- να καλλιεργεί ένα πνεύμα επιχειρηματικότητας μαθαίνοντας στον εργαζόμενο να στοχεύει, να δοκιμάζει και να ελπίζει και εν γένει να δίνει νόημα στην ύπαρξη του εργαζόμενου.
- να «βλέπει» τα ταλέντα να τα αξιολογεί σωστά αξιοποιώντας τη δυναμική τους.
- να μεταχειρίζεται τους εργαζόμενους ως εσωτερικούς πελάτες μέσα από τυπικές και άτυπες συναντήσεις που καλλιεργούν ένα κλίμα αμφίδρομης επικοινωνίας όπου θα δίνεται η δυνατότητα για ανταλλαγή απόψεων, αποφυγή συγκρούσεων.

Τα στελέχη-εργαζόμενοι δεν πρέπει να παραγνωρίζουν και την ανάγκη για επίτευξη αποτελεσμάτων και υψηλών στόχων όπως και την ανάγκη για συντονισμό και σταθερότητα αφού αυτοί οι προσανατολισμοί είναι που θα τους διατηρήσουν «ζωντανούς» και γεμάτους ελπίδα μέσα στο κλίμα της παγκόσμιας εργασιακής ανασφάλειας που επικρατεί. Τέλος η Ηγεσία πρωτοπορεί δίνοντας το παράδειγμα της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας με έμφαση στην πρωτοβουλία και την μοναδικότητα.

Βιβλιογραφία

1. Donald G. Krause, Η *τέχνη του Πολέμου για στελέχη επιχειρήσεων*, Μτφ Μ. Ναθαναήλ, εκδ Κριτική, 1998
2. Δημήτρης Μπουραντάς, *Ηγεσία*, εκδ. Κριτική, 2005
3. Πέτρος Δούκας, *Οικονομικές Θεωρίες Αρχές Διοίκησης & Αρχαία Ελληνική Σκέψη*, Ε΄Έκδοση, Εκδ Λιβάνη, 2007
4. Ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων, Θεωρίες και σκέψεις, Αντώνης Κατσάλης, 2007